

De la conception prospective et innovante dans les organisations municipales québécoises : vers une régénération des routines en urbanisme ?

18e Colloque de la Relève VRM

Lavoie, Nicolas

Ph.D. en Aménagement

Faculté de l'aménagement

Université de Montréal

Christophe Abrassart et Franck Scherrer

nicolas.lavoie@umontreal.ca

Introduction : l'urbanisme comme routine de conception réglée

L'urbaniste peut-il être un professionnel créatif et innovant ? La « ville » en tant qu'organisation municipale peut-elle être une source d'innovation incrémentale ou disruptive? Actuellement, les processus d'innovation consistent souvent à soutenir l'émergence de solutions *bottom-up* par et pour les parties prenantes. Les organisations municipales servent alors de catalyseur, de coordinateur et de facilitateur d'une arène d'expérimentation. On peut s'interroger à savoir si ce rôle visant à faire converger les parties prenantes est suffisamment ouvert face aux défis des villes dans le futur (transitions écologique et numérique, intégration sociale, vieillissement, etc.).

Ces défis futurs et l'adéquation des processus d'innovation soulèvent la capacité des urbanistes à adapter ou revoir leurs « routines » de planification. Ces routines (dispositions pour conditionner des comportements au sein d'un groupe organisé d'individus, impliquant une certaine séquence d'actions à partir d'une commande plus ou moins précise (Hodgson, 2008)) doivent-elles permettre d'explorer le potentiel des nouveaux paradigmes d'action collective et de favoriser des voies de transition innovantes pour les villes? En posant que les routines actuelles des urbanistes relèvent d'une conception réglée de l'urbanisme au Québec, quels seraient alors les caractéristiques et effets des routines de conception innovante?

Bien qu'au moins 50 thèses sur l'urbanisme et l'urbaniste ont été formulées (Fischler, 2012), cet article insiste sur sa dimension conceptuelle. Ainsi, une des routines consiste à « concevoir » un éventail d'actions possibles et nécessaires pour concrétiser une ou plusieurs orientations déterminées par les pouvoirs publics au bénéfice des différentes populations. Nous posons ici que l'urbanisme traditionnel constitue une routine de conception réglée : elle permet d'encadrer le développement de la ville avec ses outils (plans, règlements, instruments financiers, outils de consultation, projet pilote, etc.) dont les performances sont connues à l'avance. Ces routines de conception réglée, très efficaces pour mettre en place des politiques ou projets urbains, créent cependant des « dépendances de sentiers » (Teece *et al.*, 1997) : les urbanistes optimisent les expériences passées plutôt que de privilégier des changements disruptifs et innovants.

La conception innovante pour aider à régénérer l'identité des objets

Or, de telles méthodes qui permettent de revisiter l'identité des routines existent au sein de certaines organisations privées. Elles introduisent une rupture dans la conception du rôle des acteurs ou dans l'attribution de nouvelles fonctions à des objets. À cet égard, la conception innovante a fait l'objet d'une théorisation dans les organisations privées (en s'intéressant autant au processus d'innovation (la démarche disruptive) qu'au résultat (l'innovation elle-même)) que nous proposons de transposer dans les organisations municipales. La transposition de ces méthodes au secteur public est actuellement limitée à quelques organisations ayant des missions particulières (comme le transport).

La théorie C-K (pour *Concept-Knowledge*), une des principales méthodes de conception innovante, favorise la mise en place de deux espaces de créativité distincts, un espace de Concepts (C) et de Connaissances (K) (Hatchuel et Weil, 2002). Elle incite à imaginer des solutions inédites en mobilisant des connaissances provenant d'une variété de disciplines. Ce travail conceptuel est guidé par la formulation d'un « concept déclencheur » (ou *brief*), soit une formulation audacieuse d'une problématique qui ne possède pas de statut logique (c'est-à-dire qu'on ne peut affirmer s'il est vrai ou faux). Par exemple, dans le cadre d'un atelier de maîtrise en urbanisme, Scherrer *et al.* (2017) ont

formulé de tels concepts projecteurs comme *La boîte à lunch circulaire comme équipement collectif* ou encore *Les cités-jardins des circulations organiques*.

Trois organisations ont souhaité tester la conception innovante :

1. Un arrondissement montréalais souhaitant favoriser de nouvelles manières d'habiter, de collaborer ou de vivre la ville dans 20 ans (arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie) ;
2. Une organisation gestionnaire d'un vaste parc urbain sous-utilisé pour intégrer des prototypes inédits dans son nouveau plan d'aménagement (parc Jean-Drapeau) ;
3. Un acteur privé désireux d'intégrer dans un projet dédié aux personnes âgées des collaborations avec le voisinage et sur le domaine public (projet du « Quartier des générations » de la Fondation Berthiaume-du-Tremblay).

Trois recherches-intervention pour analyser la conception innovante

Ces trois projets ont été conduits sous forme de recherches-intervention. La recherche-intervention propose une forme de recherche collaborative, au sens fort du terme, dans la mesure où les questions de recherche sont discutées et testées au cours de la recherche (Aggeri, 2016). Elle suppose des engagements réciproques des deux parties (dans ce cas-ci des chercheurs intervenants du *Lab Ville prospective* et de membres des organisations respectives) sur le type d'enquête à mener, la nature des rendus et le type d'objectif recherché. Cette méthodologie apparaissait ainsi bien adaptée pour faire émerger de nouvelles formes de raisonnement, pour décrire et expliquer de nouvelles réalités, et pour possiblement identifier de nouvelles routines innovantes.

Nous avons donc expérimenté des recherches-intervention en utilisant l'outil méthodologique DKCP qui permet de les conduire en quatre étapes consécutives :

1. La définition des tensions et du champ des innovations possibles (phase D);
2. La préparation de l'état du savoir et du non-savoir (Phase K);
3. La mise en place d'un processus permettant d'expansionner ce savoir et non-savoir à l'aide concepts projecteurs (phase C);
4. La traduction de ces concepts projecteurs en propositions inédites (phase P).

Les trois recherches-intervention ont été menées à Montréal avec des résultats variables. Plusieurs nouvelles idées régénératrices des routines ou des objets urbains ont été proposées. Il serait trop difficile de les relater toutes. Nous en soulignons quelques-unes :

- Reconnaître, encourager et valoriser l'engagement social plurigénérationnel. Intégrer des parcours d'aide à l'intérieur du quotidien.
- Renforcer les possibilités de socialisation à impact positif sur l'environnement, comme des tiers-lieux circulaires, de nouveaux objets inédits à définir.
- Comprendre que les limites d'un territoire sont amovibles. On peut même aller jusqu'à « déterritorialiser » pour se libérer des effets de fixation que produit une lecture trop restrictive des contraintes géographiques.
- Parler en termes de « mouvement dans la ville » et de mobilité expérientielle plutôt que de transport ou de déplacement. Parler de lenteur autant que d'efficacité de la personne en mouvement. Enrichir aussi les moments d'arrêts.

Discussion : aborder les futurs enjeux urbains comme un de jeu de routines

Pour produire de telles idées novatrices utiles pour les organisations municipales, les urbanistes doivent transformer leurs routines professionnelles. En fait, il ne s'agit plus de simples routines, mais d'un jeu de routines successives qui permettent de recadrer la problématique urbaine.

1. La première routine permet la définition d'un « pari » sur de nouveaux espaces de valeur qui doivent être envisagés pour assurer la réussite du projet. Ce pari est coformulé avec l'aide des partenaires municipaux.
2. La seconde routine est celle des connaissances « K ». Il s'agit d'identifier autant ce que l'on sait (le savoir) que ce qu'on ne sait pas (le non-savoir). Plus précisément, il s'agit d'ouvrir des poches de connaissances, puisées dans d'autres disciplines, et autant de chemins d'exploration.
3. La troisième routine se présente comme une activité de conception (atelier de codesign prospectif), avec un nombre restreint de parties prenantes bien choisies. Cette étape doit encourager la pratique disruptive : écriture de scénarios prospectifs, représentation de cartes, illustration en bande dessinée.

4. La quatrième étape se présente comme la routine de mise en propositions « P ». C'est le moment où l'on détermine les gestes à poser et leur séquence (*backcasting*) afin de s'assurer que le scénario le plus désirable puisse être réalisé.
5. La dernière routine s'avère transversale au processus. Elle prend la forme d'un séminaire (plusieurs sessions successives, enrichissant à chaque fois les connaissances générées précédemment), qui favorise la recherche de l'inconnu, même si cela soulève des doutes sur la prévisibilité de leurs méthodes.

Conclusion

Les trois recherches-intervention ont prouvé leur utilité en générant des idées qui contrastent avec la façon dont les urbanistes abordent la planification urbaine. Si le jeu de routines du DKCP-S permet également une régénération des pratiques des urbanistes, il n'a pas encore démontré la réelle capacité des urbanistes à mettre en œuvre chacune de ces étapes. D'une part, la définition des champs d'innovation constitue un processus complexe à mettre en œuvre qui nécessite, jusqu'à preuve du contraire un accompagnement. D'autre part, il est difficile de transformer des concepts projecteurs, aussi riches soient-ils, en propositions concrètes.

Ceci ne devrait pas empêcher tout organisme municipal de s'investir dans de telles démarches, même si les conclusions (la phase P notamment) ne sont pas complètement maîtrisées. Les résultats significatifs de nos trois recherches-intervention plaident toutefois pour la poursuite des expérimentations en ce sens, peut-être en débutant sur des projets de plus petite envergure, pour mieux appréhender les risques et découvrir le potentiel des pratiques exploratoires.

Devant les défis urbains qui nous attendent, les organisations municipales, appuyées notamment par leurs urbanistes, doivent oser mettre en œuvre des processus perturbateurs. Et d'accepter que ces projets constituent des sources inestimables d'apprentissage pour se préparer aux défis urbains actuels et futurs. De cette façon, il serait possible de concevoir la ville de demain...au profit de nos futures concitoyennes et futurs concitoyens.

Bibliographie

- Aggeri, F. (2016). La recherche-intervention : fondements et pratiques. Dans J. Bathelémy et N. Mottis (dir.), *A la pointe du management. Ce que la recherche apporte au manager*. Paris, Dunod. p. 79-100.
- Fischler, R. (2012). Fifty Theses on Urban Planning and Urban Planners. *Journal of Planning Education and Research*, 32(1), p. 107-14.
<https://doi.org/10.1177/0739456x11420441>
- Hatchuel, A. et Weil, B. (2002, 15-16 mars 2002). La théorie C-K : Fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception. Dans. Colloque «Sciences de la conception». Lyon. 24 p.
- Hodgson, G. M. (2008). The Concept of a Routine Dans M. C. Becker (dir.), *Handbook of Organizational Routines*. Northampton, MA, Edward Elgar. p. 15-28.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4337/9781848442702.00007>
- Scherrer, F., Lavoie, N., Abrassart, C. et Bastin, A. (2017). La conception innovante en urbanisme. Recherche-expérimentation pédagogique associée à l'atelier de maîtrise en urbanisme de l'Université de Montréal. *Riurba - Revue internationale d'urbanisme*, 3, p. 26. <http://www.riurba.review/Revue/la-conception-innovante-en-urbanisme-recherche-experimentation-pedagogique-associee-a-latelier-de-maitrise-en-urbanisme-de-luniversite-de-montreal/>
- Teece, D. J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), p. 509-33.